

RETOS A LOS QUE SE ENFRENTAN LOS LÍDERES DE CAMBIO

CHALLENGES CHANGE LEADERS FACE

Leidy Viviana Muñoz Ortiz
Especialista En Docencia Para La Educación Superior, asistente profesional Universidad de ciencias
Aplicadas y Ambientales U.D.C.A.
Bogota, DC
Mail u6502273@umilitar.edu.co

Artículo de Reflexión

Directora

Yuber Liliana Rodríguez-Rojas Ph.D.

Doctora en administración – Universidad de Celaya (México)

Magister en Salud y Seguridad en el Trabajo - Universidad Nacional de Colombia

Fisioterapeuta - Universidad Nacional de Colombia

Correo electrónico: yuberliliana@gmail.co



La U
acreditada
para todos

ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

2020

RETOS A LOS QUE SE ENFRENTAN LOS LÍDERES DE CAMBIO

CHALLENGES CHANGE LEADERS FACE

Leidy Viviana Muñoz Ortiz

Especialista En Docencia Para La Educación Superior, asistente profesional Universidad de ciencias Aplicadas y Ambientales U.D.C.A.

Bogota, DC

Mail u6502273@umilitar.edu.co

RESUMEN

Para desarrollar este tema se consultaron diferentes artículos y libros relacionados con los líderes que generan cambio se usó la casuística y se destacaron aspectos relevantes para estructurar el ensayo determinando que existen organizaciones que se encuentran en zona de confort, tienen cargos perpetuados, existe resistencia al cambio, los resistentes al cambio son elementos fundamentales porque cuentan con la experiencia conocen el negocio y por otra parte son personas con cargos de poder significativo. El líder al desarrollar su plan de acción, debe generar coalición para conseguir su objetivo al ser contratado para generar cambios significativos tales como innovación disruptiva, que genera crecimiento en la organización y en los colaboradores e incremento de los dividendos esperados, para que la empresa no solo genere los dividendos esperados, trabajando paso a paso hasta que sea líder en el sector y ser capaz de sostenerse en el tiempo, es un trabajo continuo que analiza y prevé cambios de la economía globalizada, Por ello es importante determinar cuáles son los retos y acciones que debe enfrentar un líder de cambio que está obligado a encaminar con las nuevas tecnologías. Aceptandolo como cultura corporativa que requiere seguimiento y controles para el alcance de logros en el corto plazo, para la consecución del objetivo principal.

Palabras clave: las palabras claves para este ensayo de investigación son líder, cambio, CEO , transformación, clima organizacional, liderazgo electrónico.

ABSTRACT

To develop this topic, different articles and books related to the leaders that generate change were consulted, the casuistry was used and relevant aspects were highlighted to structure the essay,

determining that there are organizations that are in a comfort zone, have perpetuated positions, there is resistance to change resistance to change are fundamental elements because they have the experience they know the business and, on the other hand, they are people with positions of significant power. The leader, when developing his action plan, must generate a coalition to achieve his objective by being hired to generate significant changes such as disruptive innovation, which generates growth in the organization and in the collaborators and increases in the expected dividends, so that the company does not only generate the expected dividends, working step by step until you are a leader in the sector and be able to sustain yourself over time, it is a continuous work that analyzes and foresees changes in the globalized economy, which is why it is important to determine what the challenges are and actions that a change leader must face who is obliged to direct with the new technologies. Accepting it as a corporate culture that requires monitoring and controls to achieve short-term achievements, to achieve the main objective.

Keywords: The key words for this research essay are leader, change, CEO, transformation, organizational climate, electronic leadership.

INTRODUCCIÓN

Este ensayo ha sido ejecutado desde el interés de identificar los retos a los que se enfrenta un líder cuando realiza un diagnóstico por que esta inquietado por una situación que está afectando la continuidad de una organización e identifica la causa y efecto, y para dar respuesta a ello se deben generar cambios, este líder de cambio tiene cambio se encuentra con retos con este documento lo que se busca es hacer un acercamiento y crear una pauta de cómo abordar el tema e ir dando forma a su plan de acción.

Desde el inicio de los tiempos, se percibe en la naturaleza de los seres vivos lo que se denomina liderazgo natural, el ser humano lo ha estudiado, estructurado y evolucionado al estableciendo fundamentos teóricos tales como en 1920 con la teoría de los rasgos teorías de cada líder (Ralp Stogdill y Edwin Ghisell), en 1950 la teoría del comportamiento (Kart Lewin, Lippit y White Robert Mc Murry), 1967 con la teoría de la contingencia o teorías situacionales (Fielder).

Continúa evolucionando en 1970 con la Teoría de las relaciones basado en el liderazgo transformacional y de servicio. Dando paso a La teoría de metas en 1971 (Evans y House), 1980 teoría de intercambio líder miembro (Graen y Uhl- Bien), 1985 Liderazgo transaccional (Bass), 1987 Teoría de los recursos Cognitivos (Fielder y Garcia), 1996 liderazgo transformacional(Bryman) teniendo como componentes la visión, la cultura el compromiso pasan a ser sus dimensiones teóricas esenciales.

Con este ensayo se contribuye a dar una primicia de un posible punto de partida para los líderes generadores de cambio, acercarlos a la estructuración de su plan de acción, en cuanto a situaciones y aspectos relevantes, posterior a ello permite dimensionar su trabajo, para plasmarlo en una directriz en el proyecto generador de cambios y cumplimiento de objetivos al interior de las organizaciones.

Para que el líder establezca su plan de acción enfocado al cambio es necesario que se tenga en cuenta conceptos fundamentales de la organización de lo que es la visión, la misión, la cultura organizacional y el compromiso, esto con el fin de que el líder actúe en propiedad, dominio y conocimiento de la empresa.

El documento se estructura en los retos para gestionar los cambio en las organizaciones los aspectos que truncan los proceso de cambios que trunca los procesos por ejemplo la complacencia, las estrategias para abordar las gestión de cambio de un líder en la organización dentro de las estrategias a desarrollar se encuentra la Creación una coalición conductora sólida para lograr el cambio, El clima organizacional es importante para el líder de cambio, la comunicación como herramienta fundamental de cambio (Kotter 2004) y por último los los retos para líderes en la

cuarta revolución industrial de la mano con el liderazgo electrónico para ubicar a los líderes actuales en la situación actual.

MATERIALES Y MÉTODOS

La estructuración del ensayo se realizó mediante la metodología de revisión bibliográfica. Este método es válido para cualquier investigación, debido a que la estructura del documento final está respaldada por una bibliografía asequible a quien consulta el trabajo (Gómez-Luna et al. 2014).

Para ello, se realizó la búsqueda de la información de documentos en buscadores como Google académico, Springer Link , Refseek ,Science research y la biblioteca virtual de la Universidad Militar, Scielo los criterios para filtrar la información en primera instancia fue el idioma español, las palabras claves como líder de cambio, liderazgo transformador, globalización liderazgo electrónico, clima organizacional, para la escogencia de los documento se leyó el resumen y dependiendo de ello se descartaron documentos y de dejaron los relevantes al objeto del ensayo.

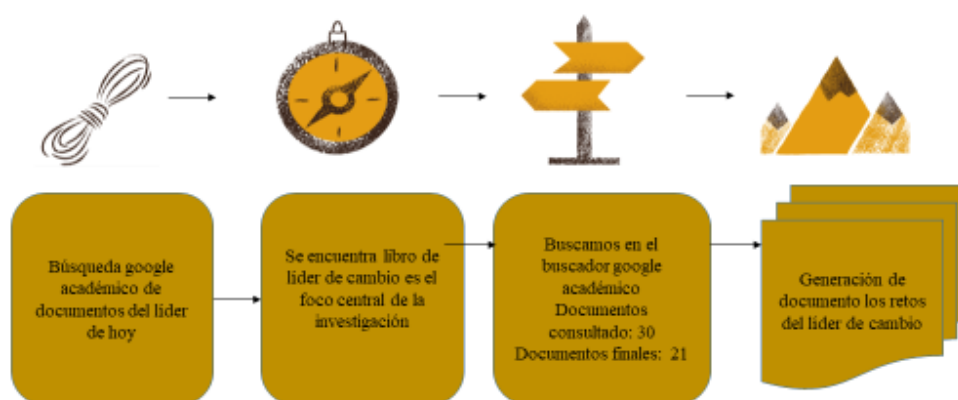
A partir de lo anterior, se obtienen 56 documentos de los que 20 cumplen los criterios de inclusión. Se estructuró el ensayo para la directriz del tema, concluyendo con aspectos relevantes se ilustra mediante una tabla 1 el proceso de depuración y en la figura 1 las fuentes de información.

Tabla 1: Tabulación de la información

Descripción	Science	SciELO	Google académico	Repositorio Universidad Militar	Refseek	Total
No documentos identificados	157800	8	18400	350	332000	508558
No documentos seleccionados	10	4	21	16	5	56
No documentos usados	4	2	10	2	2	20
% Participación	20%	10%	50%	10%	10%	100%

Fuente: Elaboración propia (2020)

Figura 1:Fuentes de información.



Fuente:creación propia (2020)

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Retos para gestionar cambios en las organizaciones.

El fenómeno de la globalización , hace que el ciclo económico de los países se vea alterado, lo que sucede en oriente, occidente repercute en los diferentes países ya sean situaciones de orden gubernamental o economía cambiante de organizaciones que son referentes de la economía mundial, en acuerdos comerciales por ende sus importaciones y exportaciones, con sus indicadores económicos, lo que hace que las decisiones gerenciales, se tomen a partir de la situación que se esté presentando y el análisis de sus líderes.

Cuando el líder analiza los impactos económicos de forma positiva o negativa, transmite el mencionado análisis puede ser ante sus pares, superiores ,inversionistas para que analicen el contexto, se arriesguen a respaldar y lanzar estrategias para que al interior las áreas encargadas gestionen los procesos y protocolos para llevar a cabo la transformación integral de las organizaciones (Kotter 2005).

Por otra parte las corporaciones cuando han percibido la situación cambiante del mundo globalizado y tiene claro un punto de partida lo ideal es que paralelo a la premura evolución hay cambios que se dan a corto, mediano plazo y largo plazo, como se conoce en este momento el largo plazo tiende a desaparecer(Kotter 2005). por que el fenómeno de la globalización presiona con mayor frecuencia su evolución lo que hace a que los planes de largo plazo y hasta los de corto plazo se modifiquen y sean ajustados a la situación del momento.

Ahora bien como existen empresas que están alerta a la situación hay otras que están en su zona de confort en su interior las personas se encuentran cómodas los procesos funcionan correctamente desde la creación de la misma, resulta acontecer la aparición de un fenómeno no contemplado surgió un producto sustituto una crisis económica a nivel mundial y los ingresos por las ventas de la organización disminuyeron, y todos se preguntan cómo hacer frente a esta situación y surge un líder que es quien llevará mediante la premura con capacidad de acción y reacción que se enfrenta a retos para realizar cambios (Kotter 2004).

Las organizaciones requieren complementos de gestión y liderazgo factores que van de la mano de forma equilibrada, la gestión para hacer las actividades necesarias que contribuyan con la misión, visión de la organización y el liderazgo para preparar las organizaciones como un todo para el cambio por que cada vez son mayores para la sobrevivencia y competencia en la economía inestable de este mundo globalizado (Kotter 2005) y las organizaciones deben respaldar y empoderar al líder y sus ideas.

Los líderes han estado presentes a lo largo de la historia, en el día a día es innato que las personas reluzcan sus actitudes estructuradas y empíricas, se encuentran como referentes líderes políticos, sociales, religiosos. Los líderes tienen características personales deben ser íntegros empáticos, ético, elocuentes, observadores, perceptivos y analíticos. la formación de un líder no termina la tendencia del mundo cambiante crea la necesidad en ellos de conocer y analizar el entorno macro y microeconómico..

Si no existen líderes al interior los altos directivos tienen la tarea de analizar si en la organización hay personas con capacidad de liderazgo y administración o gestión para llevar a cabo la tarea encomendada, o si por el contrario no hay una persona con las características dentro

de la organización toman la decisión de contratar personal externo de la organización. En este reto se encontrarán los diferentes líderes con obstáculos uno de ellos es :

La complacencia es un obstáculo para el cambio.

Por que la complacencia se infiere como un obstáculo para el cambio, por el personal que se encuentra al interior de la organización las personas que son apáticas a el proceso y personas egocéntricas tienden a truncar procesos, en el primero son cómodos y trae a colación comentarios tales como, las cosas siempre han marchado bien no hay necesidad de hacer cambios para la organización la dificultad de los colaboradores de desaprender la transformación de la cultura los procesos funcionan pero hay que cambiar para ser aún mejor(Jose Casado s. f.)

En el segundo personaje los egocéntricos que siempre son los que se llevan los créditos, opacando las ideas y la participación de otras personas que por más insignificante que parezca su aporte, puede convertirse en algo simple que genere cambios (Kotter 2004). El líder se desmotiva por que se siente desautorizado por lo que es necesario que el líder se sienta facultado y respaldado por la alta dirección.

Los procesos no fluyen y se convertirán en la causa del fracaso de una contratación, la fuga de oportunidades de una mente de ideas brillantes, las empresas siempre se arriesgan pero hay colaboradores que están frustrando procesos por individualismo, envidia de que el otro sea mejor en lo que hace o surja por encima de él que lleva más tiempo en la organización o tiene mayor formación o experiencia el posicionamiento de las empresa es consecuencia de líderes que se han adaptado y asumido retos(Pulido 2018).

Estrategias para abordar las gestión de cambio de un líder en la organización.

Los líderes son inspiradores en segmentos que se adaptan a su ideología política, social son imanes de los seguidores que se identifican por intereses comunes, inspiran a seguirlos mueven masas. los líderes además de liderar cambios, movilizan, gestionan comprenden y mitigan los riesgos del cambio (Gentry y Eckert 2014). Por estos días la pandemia de carácter mundial ha obligado a que el mundo de los negocios de forma abrupta se estén manejando a través de las tecnologías de la información, la forma de contacto social ha evolucionado los líderes se adaptan y por lo tanto colaboradore .

En paralelo se asemeja con los líderes de las corporaciones sus objetivos deben estar acordes a su misión, a su visión y cultura organizacional para cuando estructuran estrategias acorde a los objetivos. el líder analiza, su sector, que hace la competencia, hacerse la pregunta ¿cómo puedo mejorar mi producto o la calidad de mi servicio?, hacer que su equipo de trabajo cumplan con tareas determinadas, reciban la retribución conforme y sus accionistas recibían dividendos que suplan sus expectativas.

Los cambios exitosos son impulsados por la fuerza de la globalización, la integración intercontinental y la tecnología. Con la globalización existe un mayor riesgo de la inversión del capital extranjero con industrias ya asentadas con experiencia, tecnología que desplacen la industria nacional de igual manera también existen oportunidades de mejora como cambiamos y/o mejoramos nuestros productos, esta situaciones son las que enfrentan diversos líderes algunos han estado visionando estos cambios y trabajan arduamente en la evolución de la industria para hacer frente a la competencia y han tenido visión incluso de expandirse de forma intercontinental evaluando los nuevos mercados, conociendo posibilidades de acuerdos comerciales respaldados por su país.

Generar cambios coherentes se fundamenta en que el líder debe tener claro lo que se quiere y estructurarlo para generar la conexión entre el proyecto y la encargados de la gestión(Kotter 2005). esto se logra cuando el líder es coherente con lo que dice y hace, y su conocimiento es probable al utilizar información veraz por que brinda confiabilidad y credibilidad.

Para la generación de cambios la teoría de liderazgo transformacional con sus elementos principales de la visión, la misión y la cultura organizacional , se complementa con la autodirección, autorregulación y autocontrol, su integralidad, empatía ética, elocuencia observación, percepción y análisis del entorno macroeconómico y microeconómico. Forman una base sólida para llevar a cabo el objetivo de cambio.

Creación una coalición conductora sólida para lograr el cambio

Una coalición conductora no debe estar conformada solo por administradores o gestores –así sean ejemplares en su campo de acción, se corre un alto riesgo de fracasar es necesario que se equilibre la gestión, la administración con el liderazgo (Kotter 2004). De acuerdo al campo de acción y las disciplinas de profesionales que desempeñan roles en la compañía deben ir de la mano con la gestión, administración y liderazgo. Esto da lugar a la estrategia para la consecución de logros.

Cuando en las organizaciones existe ausencia de lo mencionado en el anterior párrafo , la necesidad se puede suplir de 3 maneras, la primera promover empleados que saben dirigir, la segunda contratar personal externo y la tercera es alentar a empleados que tienen puestos que requiere liderazgo y la organización está dispuesta a estructurar estos líderes con formación complementaria. es así como la creación de una cultura corporativa con exceso de administración y falta de liderazgo se equilibra.

A Partir de la identificación de personas estratégicas que brindan el equilibrio de liderazgo gestión y administración se crea la coalición conductora, estas personas conforman un equipo sólido que en su momento este en la capacidad de realizar intercambio de roles, que alienten el personal cuando los logros no se alcancen cuando se presenten obstáculos los derriben, los redefinen y con la premura se de respuesta a el requerimiento de momento(Caviglia s. f.). por eso es crucial la destreza de percepción por parte del líder.

las personas que conforman a coalición conductora deben contemplar las siguientes características

1. personas con experiencia, alta credibilidad y puestos de poder dentro de la organización.
2. personas con aptitudes de liderazgo, administración gestión
3. generen confianza con sus acciones
4. desarrollo de un objetivo común sensatos para el intelecto
5. con visión (enfoque central del liderazgo)

Efecto multiplicador o efecto cascada

la principal característica del liderazgo transformacional es el efecto cascada o dominó (Bass, Avolio, 2006, p. 30) el líder es inspirador, cuando los miembros de la organización se transforme a su vez en líderes teniéndolo como referente, las personas implementan el liderazgo transformacional cuando tiene capacidad de reacción en el momento en que sea necesario

garantizando la sostenibilidad de la organización.(Torres y Riaga s. f.) el efecto cascada logra que cada individuo conozca la importancia de su papel para la organización.

Es significativo que la empresa brinde incentivos haciendo paréntesis conociendo que además de incentivos económicos existen incentivos de reconocimiento personal y profesional de aprendizaje de formación académica, bienestar, lo que equilibra la estabilidad emocional del ser humano, es una persona que va a brindarle estabilidad en el cargo a la empresa, el contacto y acercamiento directo entre la organización y el colaborador es entre su jefe- líder y el. Generando el efecto cascada.

El efecto multiplicador o efecto cascada estimula el desarrollo de cada individuo al igual que el colectivo analiza su efecto dominó, las organizaciones que están dispuestas a asumir cambios también deben asumir riesgos con sus colaboradores para que existan innovación. Por ello requiere de libertad estructurada y fundamentada, creando espacios para escucharlos y darle formas a sus apreciaciones encaminadolas para que hagan parte de la construcción de la estrategia del plan de acción, esa actividad motiva a las personas a que despierten su sentido de pertenencia porque alimenta su autoestima. al reconocer los logros individuales y en equipo en el trasfondo un líder es menos vulnerable a críticas cuando a su alrededor existe un grupo de colaboradores(Heifetz y Linsky s. f.)

Las personas que hacen frente ante situaciones sin tener autoridad son líderes no sin poder a lo que se denomina cambio de roles pues no siempre el líder es quien siempre encabeza procesos y actividades por que puede conocer el proceso pero quien lo conoce y lo maneja al detalle es otra persona hay cambio de roles y el líder empodera a su colaborador. Es aquí í cuando el líder es

observador e identifica las fortalezas y destrezas de los integrantes de su equipo para delegar actividades y tareas en el futuro.

el líder debe documentar su proceso como también situaciones no contempladas que surgen por x o y razón por que no sabe cuándo se volverá a presentar o es una oportunidad de mejorar los protocolos. Cuando se presente la oportunidad de innovar y el líder es testigo se genera el efecto cascada motivando a sus integrantes a que asuman riesgos analizados en conjunto con la visión los objetivos organizacionales van a la par, lo que permite que mejore el producto que es lo ideal y en segundo plano que exista optimización de recursos, las personas pierden el miedo si arriesgan .

El clima organizacional es importante para la generación de cambios

Para un clima organizacional idóneo las personas deben ser empáticas en su grupo de trabajo, sus relaciones interpersonales generan bienestar e inercia con sus líderes al ser motivadores e inspiradores de cambio, los resultados son medibles mediante indicadores de satisfacción de las personas, Los líderes transformacionales proveen oportunidades para el desarrollo de culturas organizacionales que sean soporte del crecimiento individual y colectivo.(Torres y Riaga s. f.), hay actividades extra curriculares que surgen cuando las personas gozan de calidad de vida, les permite interactuar con personas internas y externas lo que para la organización bien canalizado le brinda beneficios, al existir relaciones interpersonales y de empatía de cordialidad compañerismo y estrategia.

El clima organizacional es crucial para la generación de cohesión (Torres y Riaga s. f.). acompañado de empoderamiento los beneficios son mutuos no sólo para la organización, también para sus colaboradores y los socios o accionistas. Un colaborador bien remunerado con

reconocimiento de sus logros profesionales dentro de la compañía, siempre va a portar a las mejoras de la organización, se siente motivado cuando sus aportes han sido tenidos en cuenta mayor aun cuando son valiosos para la organización y la credibilidad es suya en conjunto con su equipo de trabajo este tipo de personas siempre va a estar a la expectativa que hay por mejorar.

Los líderes que abanderan de estrategias significativas y se olvidan del trabajo en equipo, tienden a quedarse solos, los equipos no son estables a diferencia de equipos de trabajo como PICTURE que se han mantenido constante porque rotan sus colaboradores para que apliquen sus anteriores experiencias en diferentes proyectos y los aportes individuales son reconocidos, retomados analizados lo bueno e importante que impulsó el desarrollo del proyecto, como aplicarlo en otras experiencias, que hay por mejorar, si no funciona por qué no funcionó como se evita cometer determinado error se analiza y revisa la situación desde diferentes costados.

Para los equipos de trabajo es importante elevar su autoestima, los líderes deben preocuparse e incentivar iniciativas dentro de la organización para suplir necesidades de tipo psicológico y social (Gentry y Eckert 2014), de esta gestión depende la estabilidad de la organización cuando su clima laboral es estable y saludable.

el modelo FRL de liderazgo transformacional de Bass y Avolio, la eficacia del líder es vista a través de cuatro aspectos: la satisfacción de la necesidad laboral. Conocimiento de las necesidades del colaborador ante los altos niveles directivos. La contribución de los colaboradores al desempeño de la organización. El papel que interpreta el líder como miembro de un equipo de trabajo. (Torres y Riaga s. f.).

La comunicación como herramienta fundamental de cambio.

Sin la comunicación no hubiese existido la evolución por lo que es inherente a la vida, el líder debe estructurar una comunicación que permita dejar claro el mensaje en las organizaciones de su estrategia, el voz a voz continuo y las demás herramientas permitan que el mensaje llegue claro y conciso, esta estrategia va de la mano con la confianza de confidencialidad que existe entre el colaborador y la empresa desde el inicio de su relación laboral.

Existen organizaciones en las que a su interior las personas ocultan información por el recelo de sentirse desplazados esta es una variable la comunicación está fallando de forma involuntaria y el curso normal es la interrelación de las áreas que conforman la organización por lo que la comunicación va de la mano por lo que debe ser claro, de no ser así el impacto alto o bajo en las organizaciones se ve reflejado de carácter monetario.

Cuando las organizaciones vienen funcionando en el tiempo de determinada manera y por los cambios del entorno debe cambiar a ruta, la manera de hacer las cosas el líder debe ser cuidadoso, perceptivo y estrategia de cómo debe estructurar la información, para que se asimile por los colaboradores y se ejecute de la manera adecuada, para la obtención de resultados.

Al generar el plan de acción es necesario esclarecer la nueva dirección, con frecuencia las personas no van a estar de acuerdo respecto a los cambios, se pueden sentir confundidos y también pueden prever riesgos (esto permite hacer un análisis por que en ocasiones no se perciben a simple vista), la visión debe estar clara para anticiparse a las circunstancias mencionadas y aún más cuando las personas han participado en establecerla.

El mensaje que reflejan es: el mundo está cambiando de esta manera, y éstos son los motivos contundentes por los que se establecen objetivos e ir en pos de estos nuevos productos (o adquisiciones o programas de calidad) para alcanzar los objetivos, los líderes consultan fuentes

de información análisis de data y utilizan eficientemente la información(Ortiz y Amalia 2008). Con el fin de respaldar sus decisiones.

Independientemente de lo que se quiera, la información debe estar estructurada de tal manera que el mensaje claro fluya por todas la áreas sin alterarse, y las apreciaciones o dudas que surjan sean aclaradas. La claridad con que los altos ejecutivos transmitan la información depende el éxito del plan de acción para la consecución de objetivos.

El anterior análisis se relaciona con la importancia en la claridad de la visión, el conocimiento y el acercamiento del personal con ella ".(Anón s. f.). la visión es la brújula de la organización para donde vamos, por eso su divulgación debe hacerse de forma dinámica , precisa y concreta, tan sencilla como explicarla en 5 minutos, al facilitar a los colaboradores recordarla y entenderla, convirtiéndose en cultura organizacional.

Comunicar el plan de acción de forma clara a los individuos que tienen puestos estratégicos dentro de la organización para que deleguen actividades con todo esto, la comunicación es una herramienta dentro de la organización, para lograr la generación del efecto cascada algunas empresas fracasan cuando se interesan por generar cambios, la falta de comunicación en la visión, obstaculiza la nueva visión, cuando los logros a corto plazo no se comunican y cuando se canta victoria demasiado pronto genera confort por eso es necesario tener cuidado con lo que se informa y sus mecanismos.

La comunicación debe ser sencilla el lenguaje no debe ser muy técnico, evitando frases complicadas por que funciona cuando es simple y concreta, los profesionales del sin número de disciplinas tienden en manejar el léxico, se debe tener la precaución la diversidad de disciplina de las organizaciones para que la información sea interpretada y procesada por cualquier persona.

Retos para líderes cuarta revolución industrial en el liderazgo electrónico

La revolución industrial que dio inicio en Inglaterra en el siglo XVIII muestra cómo la tendencia mundial impulsa a que líderes anuden y coordine personas, para que los países se industrializan y han ido evolucionando mediante investigaciones hasta mejorar la optimización de recursos . los líderes nunca terminan de aprender todo el tiempo están analizando y revisando fuentes de información.

Los sistemas de gobierno de la potencias mundiales marcan el camino de la economía global como lo son Rusia, estados unidos y China, de acuerdo a la política de gobierno de los jefes de estado toman decisiones, en primera medida la satisfacción de las necesidades básicas para el pueblo para el que fueron elegidos. independientes de las desigualdades sociales que se evidencia en el mundo de la distribución de la riqueza, realizan acuerdos comerciales, alianzas sociales .

Los líderes de hoy están enfatizados en los resultados a corto plazo avanzan en la resolución de desafíos. los líderes de hoy son personas supersociales analizan el impacto social, generan iniciativas sociales lo que se denomina responsabilidad social, en la transformación digital están dispuestos a capacitar a el personal para que les permita evolucionar a la par con las organizaciones en la era digital.

Los líderes decididos que toman decisiones basados en datos son metódicos y centrados en los datos para tomar decisiones estratégicas para evolucionar las industrias capacitando las oportunidades de la mencionada revolución. La transformación para la que se toman decisiones y se inclinan por la innovación disruptiva, rescatan el talento que refuerzan a sus colaboradores con capacitaciones de nuevas tecnologías (Renjen 2019d:4). según el mundial foro mundial estas

características son notorias en los líderes de hoy, se integran para hacer frente a el mundo cambiante de las economías.

Como estrategia del presidente de los Estados Unidos «E.E.U.U primero», de los intereses nacionales, los económicos de las diferentes organizaciones que la conforman y las relación directa que tiene Trump , existen países de latinoamérica que sus ingresos dependen de las relaciones comerciales con los E.E.U.U. dándoles ventajas competitivas en sus asuntos exteriores (Grabendorff s. f.) es tarea de los líderes analizar los acuerdos comerciales y adaptarlos a sus necesidades y aprovechar oportunidades que brinden beneficios de carácter económico que se ven reflejados en la economía del país.

Los países crean estrategias de índole poder económico para crear relaciones de acceder de una manera a recursos naturales de suma importancia, porque detrás de esto hay intereses de ampliados estratégicos que en el momento de desatarse una guerra y salir galantes tendrán su beneficio, el apoyo de Rusia y de China con su presencia geopolítica como grandes potencias es mas por que Venezuela es un país petrolero gigante mas no por la permanencia de su actual presidente.

En la última década se observa en el contexto latinoamericano el interés de los países de ampliar la participación en la economía global, establecido relaciones exteriores , de tipo educativo, financiación de ONG, alianzas de infraestructura y en el ámbito económico en sus diferentes sectores, impulsados por la globalización , creando la necesidad de innovación y tecnología para que les permita ser competitivos, sobrepasando barreras y fronteras a través de el nuevo creciente liderazgo electrónico

El liderazgo electrónico se caracteriza por la adaptabilidad y perdurabilidad en medio de el cambio constante de los negocios(Esguerra y Contreras 2016) los líderes se enfrentan retos tales como crear un clima organización, una coalición conductora y equipos de trabajo de forma virtual.el liderazgo electrónico tiene dos variables la comunicación en tiempo real y la asincrónica, para el líder de hoy desarrollar o afianzar la habilidad de comunicación es un reto crucial porque la comunicación es una habilidad importante para las organizaciones y sus líderes.

Figura 2: elementos generadores de cambio liderazgo transformacional se integra con el liderazgo electrónico.

ELEMENTOS PARA LA GENERACIÓN DE CAMBIOS	DESCRIPCIÓN	ACTORES		
		L	C	O
Pensamiento crítico	Argumentación de por qué no se está de acuerdo, pero también cómo hacerlo mejor.	X	X	X
Solución de problemas	Buscar soluciones, si no se puede escalar a otro nivel	X	X	X
Coalición conductora	Conformación de grupos de interés para trabajo en equipo, coordinación con otros alienación de grupos de trabajo	X	X	
Clima organizacional	Bienestar social, cercanía entre las organizaciones y sus colaboradores responsabilidad de las mismas de brindar los recursos, así las nuevas tecnologías modifiquen las relaciones interpersonales	X	X	X
Inteligencia emocional	Actitud positiva, alentar a otros con actitudes ganadoras(Marrero 2016)	X	X	

ELEMENTOS PARA LA GENERACIÓN DE CAMBIOS	DESCRIPCIÓN	ACTORES		
		L	C	O
Dilucidar toma de decisiones	Ser visionario del impacto positivo y negativo	X	X	X
Flexibilidad cognitiva	Capacidad de reinventarse en el mundo globalizado	X	X	
Negociación	Para que el beneficio sea mutuo	X	X	X
Innovación disruptiva	Generación de espacios la creación de ideas novedosas	X	X	X
Adaptabilidad	Los cambios requieren disposición a menudo implementación de estrategias que le permitan monitorear estos impactos.	X	X	X
Perdurabilidad	Quien cambia con el entorno permanece, tanto las personas como las organizaciones	X	X	X
Respaldo	Las ideas fundamentadas requieren respaldo económico y actitudinal	X	X	X
Herramientas tecnológicas	la inversión y la capacitación del manejo de las mismas es importante, un ejemplo claro es el comercio electrónico que está estructurado desde la parte legal y es una estrategia para incrementar los ingresos(Rodríguez-Ardura, Meseguer Artola, y Vilaseca i Requena 2008)	X	X	X
Recursos económicos	Si no hay inversión existen limitaciones			X

ELEMENTOS PARA LA GENERACIÓN DE CAMBIOS	DESCRIPCIÓN	ACTORES		
		L	C	O
Comunicación	La comunicación es una herramienta indispensable por lo que se debe tener discurso claro, sencillo y herramientas que faciliten el proceso	X	X	
Retroalimentación	es la autoevaluación del papel que se está jugando y cual es el desempeñando utilizando niveles de de control horizontales más directos(Moller y Raapke s. f.)	X	X	X

Convenciones L:Lider C:Colaboradores O:Organización

Fuente: Elaboración propia.

El liderazgo electrónico tiene largo alcance cuando a través de la tecnología ejerce sus habilidades, lo acompaña de la retroalimentación y apoyo. Así las relaciones interpersonales estén girando en torno a la tecnología digital, los líderes no se pueden olvidar de la parte humana y social ,el bienestar de sus seguidores(Cruz-Ortiz, Salanova, y Martínez 2013). Es necesario continuar con su empatía entre él y su equipo de colaboradores. Las tecnologías de la información son importantes pero es claro que el dominio característico de sensaciones del ser humano, se requieren para que el avance tecnológico de los resultados esperados.

Las capacidades humanas de los lideres debe estar enfatizada por la creatividad , el pensamiento crítico, la solución de problemas complejo la coordinación con otros, la inteligencia emocional, el dilucidar y tomar decisiones, la flexibilidad cognitiva y la negociación estas

capacidades deben coexistir con las nuevas tecnologías de información lo que le exige a un líder su adaptabilidad a las mismas (Trejo et al. 2018) tanto como liderar trabajo en equipo de forma virtual sin olvidar su esencia de cercanía a los colaboradores.

El liderazgo electrónico brinda a las organizaciones ventajas competitivas se estructura en el liderazgo enfocado las tareas establece indicadores para cumplimiento y por otra parte a las relaciones en primera medida por el contacto cara a cara se disminuye las personas tienden a limitar y agotan esta posibilidad de consulta, ello puede funcionar en doble vía es una ventaja y desventaja se debe tener claro la disminución del riesgo (Trejo et al. 2018) (Trejo et al. 2018).

China se encuentra a la vanguardia de potencias económicas, atractiva su régimen estratégico disciplinado, de El sueño chino parece abolir el individualismo para convertirlo en una ideología colectiva “el gran rejuvenecimiento de la nación china”, según Xi, el crecimiento de un país próspero y fuerte (Anón s. f.), en su estrategia comercial de sobrepasar fronteras con sus bienes y servicios, la asequibilidad a la población mundial a través de un click es considerado uno de los líderes electrónicos mundiales más representativo.

La nación China en su resiliencia ha sido un grito de guerra desde mediados del siglo XIX, cuando el poder económico y militar superior de los imperios occidentales acontecieron derrotas sucesivas, dando lugar a la pérdida soberanía al imperio chino. La claudicación de China a manos de las sociedades que habían definido la modernidad como dominio, con la acumulación de riqueza y poder subvierte la cosmovisión tradicional china de la superioridad moral y cultural como base del poder, (Anón s. f.). hoy por hoy los chinos han sido observadores, analíticos y estrategas de las economías de diferentes países identificando las necesidades para captar la oportunidad de negocios atractivos

Las relaciones de china con américa latina, los intereses y beneficios tiene desde el punto de vista de China, una clara prioridad política es trabajar en el interés común con América Latina para establecer un orden mundial multipolar, que deje a ambos lados un margen mayor para imponer modelos nacionales de desarrollo.(Anón s. f.), es la intención de china están mejor estructurados económicamente y los países latinoamericanos han sido tan disciplinados en estudiar y analizar los beneficios de los que van a sacar provecho, están preparados para cumplir con los requisitos de las especificaciones técnicas para realizar exportaciones.

CONCLUSIONES

En primera medida se requiere por parte del líder la realización del diagnóstico organizacional que lo llevará a comprender los componentes de la misión, la visión y el personal con que se cuenta, para que confronte el entorno interno y externo. a partir de ello se estructura el plan de acción para el cumplimiento de metas asociadas a la gestión de cambio.

Conocer el perfil del personal permite la estructuración del equipo empoderado que liderará la acción de cambio, de acuerdo a sus habilidades y destrezas para su ubicación estratégica.

Las organizaciones que perdurar en el tiempo se reinventan en las áreas necesarias ya sean procesos, productos y servicios, empoderan a sus líderes a que incursionen para el alcance de la acción de cambio.

La alta dirección en conjunto con los líderes deben alinear al personal en pro de los intereses y objetivos del cambio, evitando la resistencia de los colaboradores, dada por la cotidianidad del confort de los paradigmas entre otras razones, obstaculizadoras del proceso..

Dentro de las estrategias del líder de cambio es importante la creación de una coalición conductora de personas idóneas con perfiles y posiciones estratégicas, así el proceso tendrá una fuerza que lo sostiene, motiva, apalanca y cuando sea necesario retome procesos para la continuidad.

El efecto multiplicador o cascada es una estrategia de libertad e iniciativa, le permite a las personas relacionadas con la organización el cambio de roles y de funciones de tal manera que se pueda dar respuesta a las diferentes situaciones que se presentan en los proyectos de gestión de cambio.

Que las organizaciones cuenten con un buen clima organizacional, es un factor a favor de líder y si no existe su reto es incentivar a su consolidación, le permite a partir de sus iniciativas generar sinergia con sus pares y colaboradores en los procesos y actividades incursionadas.

El proceso de comunicación es relevante para el acercamiento entre las personas, la misión y la visión en la generación de cambios, las estrategias de comunicación fundamentadas y llamativas, evidencian la importancia de las responsabilidades y engranaje que cada uno representa para la organización.

El liderazgo electrónico que no ha sido investigado a nivel profundo pero se deriva del liderazgo transformador está marcando la pauta de la actualidad donde las organizaciones y sus colaboradores con sus líderes, deben familiarizarse con la cultura de la tecnología y la innovación, la generación de cambios disruptivos requiere de equipos interdisciplinarios que estén dispuestos a cambiar e impulsar las nuevas actividades que traiga consigo la globalización, de ellos depende la permanencia de las empresas en el mercado y su participación laboral.

AGRADECIMIENTOS

En primera instancia agradezco a mi ser supremo Dios por bendecir mis proyectos y ayudarme a culminar los. A mis padres por ser mi apoyo incondicional por motivarme a continuar cada día a ser mejor y a los docentes de la especialización en Alta Gerencia de la Universidad Militar, por brindarme su profesionalismo y conocimiento que ha tocado mi ser para ser un líder de cambio y competitivo para la actualidad por dejarme en claro que nunca terminamos de aprender y desaprender.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Anón. s. f. «2.TC_Grabendorff_275.pdf».

Anón. s. f. «168 China Golden.pdf».

Anón. s. f. «El Líder del Cambio.pdf».

Caviglia, Dolores. s. f. «Las virtudes que tiene que tener un líder para impulsar cambios positivos». *Ashoka / Everyone a Changemaker*. Recuperado 22 de abril de 2020 (<https://www.ashoka.org/es-ve/historia/las-virtudes-que-tiene-que-tener-un-1%C3%ADder-para-impulsar-cambios-positivos>).

Cruz-Ortiz, Valeria, Marisa Salanova, y Isabel M. Martínez. 2013. «Liderazgo Transformacional & Investigacion Actual y Retos Futuros.» Recuperado 26 de abril de 2020 (<https://www.ingentaconnect.com/content/doi/01244639/2013/00000015/00000025/art00002>).

Esguerra, Gustavo A., y Francoise Contreras. 2016. «Liderazgo electrónico, un reto ineludible para las organizaciones de hoy». *Estudios Gerenciales* 32(140):262-68.

Gentry, William A., y Regina H. Eckert. 2014. «Los retos a los que se enfrentan los líderes de todo el mundo». 20.

Gómez-Luna, Eduardo, Diego Fernando-Navas, Guillermo Aponte-Mayor, y Luis Andrés Betancourt-Buitrago. 2014. «Metodología para la revisión bibliográfica y la gestión de información de temas científicos, a través de su estructuración y sistematización». *Dyna* 81(184):158-63.

Grabendorff, Wolf. s. f. «América Latina en la era Trump». 15.

- Heifetz, Ronald, y Marty Linsky. s. f. «Manual de supervivencia del Líder». P. 248 en *Manual de supervivencia del líder*.
- Jose Casado. s. f. «El rol del líder en la transformación digital | Harvard Deusto». Recuperado 26 de abril de 2020 (<https://www.harvard-deusto.com/el-rol-del-lider-en-la-transformacion-digital>).
- Kotter, John. 2004. *El Líder del Cambio*. México: McGRAW-HILL.
- Kotter, John. 2005. «Lo que de verdad hacen los líderes». *Harvard Business Review* 25.
- Marrero, Benito Rodríguez. 2016. «Liderazgo y trabajo en equipo, estrategia de las organizaciones hacia el futuro». 11(1):4.
- Moller, Juan Pablo Camus, y Kirsten B. Raapke. s. f. « La relevancia de la alta dirección (CEO) para la transformacion y el cambio de paradigma en la gestión de la vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva del sector de servicios intensivos en conocimiento ». 13.
- Ortiz, Gómez, y Rosa Amalia. 2008. «El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas». *Pensamiento & Gestión* (24):157-94.
- Pulido, Leidy Julieth Palacios. 2018. «Influencia del liderazgo transformacional en la caracterización y desempeño de los líderes del siglo XXI dentro de las organizaciones.» 28.
- Renjen, Punit. 2019. «Los 4 tipos de líderes que prosperarán en la cuarta revolución industrial». *Foro Económico Mundial*. Recuperado 25 de abril de 2020 (<https://es.weforum.org/agenda/2019/01/los-4-tipos-de-lideres-que-prosperaran-en-la-cuarta-revolucion-industrial/>).
- Rodríguez-Ardura, I., A. Meseguer Artola, y J. Vilaseca i Requena. 2008. «El comercio electrónico en perspectiva dinámica y desencadenantes ». *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa* 14(3):55-66.
- Torres, Martha Ruth Mendoza, y Carolina Ortiz Riaga. s. f. «El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas». 18.
- Trejo, Ziritt, Acurero Luzardo, Karen Margarita, y Baldovino Noriega. 2018. «las Ciencias Económicas, Administrativas y Contables II». 1:237-50.